

VU Research Portal

Als het erop aankomt

van Wesep, B.J.G.

2018

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Wesep, B. J. G. (2018). *Als het erop aankomt: Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van leiderschap voor zingeving in werk en organisatie bij de Koninklijke Marechaussee*. [, Vrije Universiteit Amsterdam].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

Dit proefschrift gaat over zingeving in de context van werk en organisatie. In hoofdstuk 1, de inleiding, heb ik laten zien dat het thema zingeving in organisaties zowel een actueel maatschappelijk vraagstuk is als ook een onderwerp binnen het wetenschappelijk debat. Nadat in de seculiere samenleving onderwerpen als zin- en betekenisgeving meer en meer zijn teruggedrongen naar het privé domein, maar de behoefte daaraan niet is verdwenen, lijken mensen zinvragen te meer te stellen en te beantwoorden binnen het domein van werk en organisatie. In het maatschappelijk debat wordt voor de toenemende aandacht voor zin- en betekenisgeving in organisaties bovendien een beroep gedaan op leiderschap. Organisaties zien zich dus steeds meer geconfronteerd met de vraag hoe ruimte gecreëerd kan worden voor zin- en betekenisgeving binnen organisaties en in het werk. Zingeving lijkt dan ook een actueel organisatievraagstuk te zijn, maar volledig grijpbaar wordt de thematiek (nog) niet. Ook binnen het wetenschappelijk debat is enige vorm van scepsis ten aanzien van de thematiek merkbaar. Zowel binnen het wetenschappelijke debat als ook in de professionele context is het fenomeen 'zingeving in de context van werk en organisatie' dan ook nog niet volledig geaccepteerd. Daar zijn meerdere oorzaken voor aan te wijzen, zoals het ontbreken van een geaccepteerde definitie, het niet beschikbaar zijn van adequate meetinstrumenten, en de beperkte ontwikkeling van theorie. Daarnaast is er ook enige weerstand merkbaar, die ontstaat door het gebruik van jargon, wat als niet passend wordt beschouwd in de context van (seculiere) organisaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om termen die worden geassocieerd met religie, zoals spiritualiteit (business spiritualiteit, werkplekspiritualiteit etc.) (Giacalone en Jurkiewicz, 2010).

Desalniettemin blijft zin- en betekenisgeving in de context van werk en organisatie een onderwerp dat de laatste jaren maatschappelijke aandacht geniet en het zou dan ook behulpzaam zijn de thematiek scherper te conceptualiseren aan de hand van een wetenschappelijke, systematische beschouwing van empirische data. Dat is wat ik in deze studie heb gedaan. Daartoe stonden in dit onderzoek een tweetal onderzoeksdoelen, of ambities, centraal. Het eerste doel binnen deze studie was het op basis van empirisch materiaal beter beschrijven, definiëren en verfijnen van het concept zingeving in organisaties. Door op basis van empirische materiaal het concept zingeving in werk en organisatie te exploreren en te expliciteren is als het ware een discours opgetekend voor het fenomeen zingeving in werk en organisatie. Een tweede ambitie in dit onderzoek was om op basis van het ontstane discours inzicht te geven in en te begrijpen hoe door leiderschap een bijdrage aan de ervaring van zingeving in werk en organisatie kan worden geleverd en wat dat vraagt van en betekent voor leiderschap en leiderschapsontwikkeling. In dit onderzoek heeft de Koninklijke Marechaussee, een politiekorps met militaire status, als onderzoekscasus centraal gestaan. In hoofdstuk 3 heb ik een uitgebreide schets gegeven van de Koninklijke Marechaussee als organisatie,

aandacht is daarbij uitgegaan naar de organisatie historie, cultuur en structuur alsook de taken waarmee de organisatie is belast.

De volgende exploratieve onderzoeksvraag vormde de rode draad in dit onderzoek:

Hoe kan leiderschap in organisaties, zoals de Koninklijke Marechaussee, zingeving aan de orde stellen?

Dit onderzoek kent een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Daarmee is de keuze gemaakt om de empirie (de beleving, ervaring en visie van respondenten) centraal te stellen. In deze studie zijn middels 56 kwalitatieve interviews met leidinggevendenden, die werkzaam zijn op het strategisch, tactisch en operationeel niveau van de Koninklijke Marechaussee, empirische data vergaard. Naast deze interviews, vormden documentanalyse, observatie en participerende observatie ondersteunende onderzoeksmethoden, waarvan op verschillende plekken in dit proefschrift verslag is gedaan. Een uitvoerig proces van deductief, inductief en conceptueel coderen is voorafgegaan aan het tot stand komen van de resultaten zoals beschreven in de hoofdstukken 5 en 6 van dit proefschrift.

Framework: discours voor zingeving in de context van werk en organisatie

Het onderzoek heeft geleid tot het ontstaan van een *framework* (gepresenteerd en toegelicht in hoofdstuk 7), dat het discours voor zingeving in werk en organisatie weergeeft. Dit discours kan behulpzaam zijn bij het beter begrijpen van het fenomeen zingeving in de context van werk en organisatie.

Algemene constatering

Een eerste beschouwing van de data in hoofdstuk 5, laat zien dat het lastig blijkt om zingeving in meer algemene zin, los van voorbeelden uit de dagelijkse werkelijkheid en/of de context van werk, te omschrijven. Dat wijst er op dat zingeving in werk en daarbuiten als vanzelfsprekend in elkaar overlopen, zonder dat mensen zich daar direct bewust van zijn. Zingeving kan dusdanig als vanzelfsprekend worden verbonden met werk en/of leiderschap dat het niet gemakkelijk is om zingeving binnen de context van werk en organisatie en zingeving daarbuiten separaat te beschouwen. Dat heb ik in deze studie ten behoeve van onderzoeksdoeleinden echter wel gedaan.

In een eerste beschouwing blijkt ook dat zingeving wordt ervaren, als een complex geheel van factoren en nauw samenhangt met 'wie je bent en hoe het met je gaat'; het leren vinden van een eigen koers in het leven en het ervaren van gedrevenheid. Het ervaren van zingeving wordt daarnaast duidelijk geassocieerd met het gevoel hebben ertoe te doen, van betekenis te zijn en een stempel te kunnen zetten op alles wat je doet. En ook heeft zingeving een duidelijke affectieve kant; zingeving te wordt geassocieerd met positieve emoties als geluk, plezier en het ervaren van verbondenheid.

Zingeving in werk en organisatie: individu, team en organisatie

Na de algemene en eerste beschouwing naar zingeving in algemene zin, is in dit onderzoek op basis van analyse van het empirisch onderzoeksmateriaal het *framework*, of discours voor zingeving in werk en organisatie tot stand gekomen. In de empirische bevindingen komt naar voren dat zingeving in werk en organisatie tot stand komt, door een verscheidenheid aan aspecten op het niveau van het individu (de medewerker), op het niveau van teams en op het niveau van de organisatie als entiteit. Deze aspecten raken aan zinvragen naar individuele en sociale identiteit. Ik vat deze aspecten hieronder samen.

Op het niveau van het individu, komt het ervaren van zingeving in werk met name tot stand door;

- Het hebben van een betekenisvol doel dat bijdraagt aan beleving in het werk;
- De ervaring aan het geheel, het betekenisvolle doel, ook een individuele bijdrage te kunnen leveren;
- Het kunnen bijdragen aan verbetering en vooruitgang (professionalisering) en de ervaring daarin het verschil te kunnen maken;
- Het hebben van mogelijkheden tot ontplooiing in het werk;
- Het kunnen werken op basis van eigen drijfveren;
- En tot slot het krijgen van waardering, waarmee wordt bedoeld dat je je als individu gezien en gewaardeerd weet om wie je bent en wat je bijdraagt.

Op het niveau van teams wordt zingeving in werk en organisatie met name ervaren door:

- De aanwezigheid van een sterke teamgeest en korpsgeest (*esprit de corps* binnen de specifieke onderzoekscasus van de Koninklijke Marechaussee);
- Ruimte voor teamontwikkeling, waarin aandacht is voor het aangaan van verbinding tussen de teamleden, onder andere doordat zinvragen in het team aan de orde komen, zoals: wie ben ik in de context van het team? Wat is mijn aandeel in het team? En hoe kunnen we elkaar helpen? Ook het gezamenlijk duiding geven aan hetgeen het team te doen staat en bestendigen dat op structurele basis gesprekken met elkaar worden gevoerd over dingen die er toe doen, dragen bij aan de ervaring van zingeving;
- Teamgeest en teamontwikkeling vormen een belangrijke basis om gezamenlijk te kunnen werken aan kwaliteit en professionaliteit, aan leerdoelen en vakmanschap, het derde aspect van zingeving op het niveau van teams.

Een belangrijk deel van het ervaren van zingeving op het niveau van de organisatie als geheel gaat over de meerwaarde van de organisatie in de samenleving. Zingeving op het niveau van de individuele medewerker wordt voor een belangrijk deel ervaren wanneer een individu ervaart een bijdrage te kunnen leveren aan een groter geheel.

Die bijdrage komt voor een belangrijk deel tot stand doordat individuen participeren in de organisatie en via die participatie een bijdrage leveren aan de samenleving. Een inspirerende visie als organisatie, welke haar plek en bijdrage in die maatschappij duidelijk maakt, versterkt het gevoel van bijdrage en is behulpzaam in het zichtbaar maken van de bijdrage voor de medewerker. Naast een inspirerende organisatievisie, vergroot het kunnen meedenken en meedoen aan het ontwikkelen van de organisatie het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Het is die verbondenheid welke door respondenten wordt beschreven als het ervaren van zingeving. Daarnaast krijgt zingeving op het niveau van de organisatie ook vorm door verschillende elementen in het 'organisatiebeleid' zoals;

- Het wel of niet aan de orde stellen van zingeving en zinragen, wat afhankelijk is van leidinggevend. Welke vragen stellen zij aan medewerkers? Aan welke indicatoren en parameters wordt aandacht gegeven? En is daarin wel of geen ruimte voor zinragen en aspecten van zingeving?
- De mate van diepgang en kwaliteit van leiderschap die kan worden bereikt en daarmee aan de implementatie en borging van aandacht voor zingeving(saspecten), continuïteit in leiderschap draagt daaraan bij.
- Ruimte voor eigenheid van de organisatie en voor de expressie van vakmanschap draagt bij aan het ervaren van zingeving. In de onderzochte casus heeft de hybride onderbrenging van het gezag en het beheer van de organisatie bureaucratie tot gevolg. Het is deze bureaucratie die de expressie van vakmanschap beperkt, wat regelmatig leidt tot (niet zingevende) frustratie.
- Verbetering, vooruitgang en vernieuwing in de organisatie dragen eveneens bij aan ervaren van zingeving. In de empirische data wordt duidelijk dat de introductie van een ander type leidinggevend (en deze ook anders op te leiden; opleiding waarin aandacht is voor zingeving en leiderschap) bijdraagt aan vooruitgang en professionalisering van de organisatie en daarmee aan de ervaring van zingeving.
- Ook de inrichting van werkprocessen is bepalend voor het ervaren van zingeving; zijn werkprocessen zo ingericht dat deze mogelijkheden bieden voor medewerkers om een bijdrage te leveren die er toe doet? Dat een medewerker kan groeien? Zowel het werkaanbod (hoeveelheid) als uitdagend werk dat ontwikkelmogelijkheden biedt, dragen bij aan het ervaren van zingeving in werk.
- De mogelijkheden voor ontwikkeling en ontplooiing (waaronder opleidingen) die zijn ingebed in het personeels- en loopbaanbeleid.

Concluderend: zingeving is een organisatievraagstuk

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek stel ik dat zingeving in de context van werk en organisatie (in deze onderzoekscasus) tot stand komt door:

- Ruimte voor professionele en persoonlijke **ontwikkeling**, waardoor mensen als persoon en als professional kunnen groeien;

- De ervaring een individuele **bijdrage** te hebben aan een groter en betekenisvol geheel of doel en in het bijzonder aan vooruitgang, vernieuwing en verbetering, en daarin een verschil te kunnen maken;
- Ruimte om in die bijdrage **iets van jezelf te laten zien** (authenticiteit) en tot uiting te laten komen (talenten, kwaliteiten) en daar ook in gezien en gewaardeerd te worden.

Met het inzichtelijk maken van het discours van zingeving in werk en organisatie, weten we dat medewerkers en leidinggevendenden op verschillende niveaus in de organisatie inderdaad zingevingsvragen hebben in en aan de organisatie. Het discours maakt zichtbaar dat deze vragen niet alleen gesteld worden op het individuele niveau maar breed in de organisatie worden gekoppeld aan de organisatie en aan leiderschap binnen de organisatie. We hebben ook kunnen constateren dat het gesprek over zingeving wordt gevoerd als de organisatie daartoe het initiatief neemt. Het expliciet maken van het thema zingeving doet iets in de ervaring van mensen. In die zin lijkt het goed om zingeving expliciet te maken door het te benoemen en onderdeel uit te laten maken van het organisatiebeleid en de leiderschapspraktijk. Ik concludeer dan ook dat zingeving geen organisatievraagstuk lijkt te zijn, maar daadwerkelijk een organisatievraagstuk is.

Leiderschap heeft een essentiële rol

Maar het kunnen optekenen van een discours voor zingeving in de context van werk en organisatie is niet het enige dat de empirische data in deze studie opleverde. In hoofdstuk 6 van dit proefschrift beschreef ik dat op basis van de empirische bevindingen blijkt dat vanuit leiderschap bijgedragen kan worden aan het ervaren van zingeving (door medewerkers) in werk en organisatie. Leiderschapsontwikkeling is daarvoor een noodzakelijk proces, een proces waarin zinragen bovendien een essentiële rol innemen.

In hoofdstuk 6 gaf ik eerst een uiteenzetting over hoe de respondenten in dit onderzoek denken over leiderschap en hoe zij daar vorm aan geven in de dagelijkse praktijk. Het hebben en uitdragen van een visie, het hebben van aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, het tot stand brengen van een goed werkklimaat en het belang van een benaderbare houding of attitude worden door de respondenten in deze onderzoekscasus beschouwd als belangrijke aandachtspunten in het leidinggeven. Wanneer met de respondenten wordt gereflecteerd op hoe zij als leidinggevende kunnen bijdragen aan zingeving voor medewerkers door middel van hun leiderschap, kunnen we een opvallende constatering doen. Respondenten kijken dan niet zozeer anders naar (hun eigen) leiderschap, maar wanneer er meer (bewust) wordt nagedacht over wat leiderschap kan betekenen voor zingeving ontstaat er een verdiepende kijk op leiderschap. Bijvoorbeeld: het hebben van een visie wordt dan verdiept naar het hebben van aandacht voor *'het waarom'*, het creëren van beleving in het werk. Aandacht voor

de ontwikkeling van medewerkers verdiept zich in oog en aandacht voor drijfveren van medewerkers; leidinggevendenden stimuleren dan door het stellen van vragen (zin vragen) zelfreflectie bij medewerkers aan wie zij leidinggeven. Leidinggevendenden worden zich – vanuit het perspectief dat zij kunnen bijdragen aan zingeving voor anderen – bewust van hun mogelijke rol; ontwikkeling van medewerkers kan gestimuleerd worden wanneer zij zichzelf als leidinggevende inzetten voor de groei van anderen.

Leiderschapsontwikkeling met zin vragen als leidraad

Maar om als leidinggevende bij te kunnen dragen aan zingeving voor anderen en aan zingeving in de organisatie is het proces van leiderschapsontwikkeling een essentieel proces. Uit de empirische data komt naar voren dat zin vragen daarin een belangrijke leidraad vormen. In hoofdstuk 6 beschreef ik op welke wijze zin vragen in het proces van leiderschapsontwikkeling aan de orde zijn.

Het kunnen aangaan van **verbinding** is een cruciale factor om als leidinggevende bij te kunnen dragen aan zingeving in de organisatie een aan de ervaring van zingeving bij medewerkers. Het aangaan van verbinding brengt openheid en ruimte voor het bespreekbaar maken van wat er toe doet, van dilemma's en blokkades. Verbinding is een wederzijds begrip. Het aangaan van verbinding vraagt om openheid en kwetsbaarheid van zowel degenen die leiding ontvangen maar ook zeker van degene die leidinggeeft. Het is hier waar leidinggevendenden bezig zijn met zelfreflectie door zichzelf vragen te stellen – zin vragen – zoals; waartoe ben ik leidinggevende? Hoe kan ik inspirerend zijn en een verschil maken voor anderen? Wat zijn mijn intenties? Het is het aangaan van verbinding met medewerkers wat vraagt om leiderschapsontwikkeling van leidinggevendenden, waarin zin vragen een duidelijke rol spelen.

In leiderschapsontwikkeling komen de fenomenen leiderschap en zingeving dan dichtbij elkaar, respondenten beschrijven dat proces als 'bezig zijn met zingeving voor zichzelf.' Het is dit proces waarin meerdere zin vragen centraal staan, of beter gesteld, dit ontwikkelproces van leidinggevendenden vindt plaats langs het stellen van zin vragen. Een proces dat nooit af is en altijd in beweging is; dat vraagt om continue ruimte en aandacht.

Het ontwikkelen van leiderschap gaat niet vanzelf, maar gaat gepaard met dilemma's en uitdagingen waar leidinggevendenden zich – als functionaris maar ook als mens – mee geconfronteerd zien. Deze dilemma's en uitdagingen worden door respondenten gekoppeld aan hun eigen zingevingsproces; het doet iets met hen als mens en geeft richting aan hun vorming als leidinggevende. Met name de confrontatie dat leidinggeven gaat om en over mensen en de ervaring daar verantwoordelijkheid voor te dragen met alles wat er bij hoort, is voor respondenten bepalend geweest voor hoe zij hun leiderschap vormgeven. Het is deze confrontatie die zin vragen bij leidinggevendenden doet opkomen, zoals: wie ben ik als leidinggevende? Wie ben ik, of wil ik zijn als leidinggevende voor

mijn mensen? Wat is mijn verantwoordelijkheid ten opzichte van anderen? Wat kan ik betekenen voor anderen? Leiderschap wordt door de respondenten ervaren als een continu balanceren tussen het hebben van oog en aandacht voor de ander (de medewerker), de organisatie en aandacht voor zichzelf. Balans leren houden heeft te maken met de verwachtingen die leidinggevendenden van zichzelf hebben. Wat kan ik? Wat vind ik dat ik moet doen en wat niet? Hoeveel grip en controle heb ik nodig? Durf ik los te laten? Waar liggen mijn grenzen en beperkingen? zijn dan zinvragen die opkomen en waarvan de leiderschapspraktijk vraagt om deze te beantwoorden. Respondenten geven aan dat zij hebben moeten leren om dichtbij zichzelf te blijven. De ontwikkeling van zelfvertrouwen als leidinggevende is dan ook een belangrijke factor in het ervaren van zingeving maar ook in het kunnen bijdragen aan zingeving voor anderen. De meest opvallende persoonlijke ontwikkeling die leidinggevendenden schetsen in dit onderzoek is dat zij door de leiderschapspraktijk leren om hun focus te verleggen: van focus op zichzelf en het behalen van resultaat en doelen, naar focus op aandacht voor anderen. Ruimte om zinvragen te kunnen stellen, steun, begeleiding en voorbeelden van anderen, maar ook inspiratie zijn essentiële ondersteunende factoren in het proces van leiderschapsontwikkeling.

De organisatie kan leiderschapsontwikkeling een belangrijke impuls geven

Ook leiderschapsontwikkeling waarvoor door de organisatie een impuls wordt gegeven blijkt in dit onderzoek randvoorwaardelijk te zijn voor het aan de orde stellen van het thema zingeving in de organisatie. Ook dat beschreef ik in hoofdstuk 6 van dit proefschrift. Leiderschapsontwikkeling van individuele leidinggevendenden en leiderschapsontwikkeling geïnitieerd door de organisatie zijn twee processen die elkaar wederzijds beïnvloeden. Wanneer de organisatie leidinggevendenden inspireert en uitdaagt om met leiderschapsontwikkeling op basis van zinvragen aan de slag te gaan, stimuleert zij ook aandacht voor zingeving in de organisatie. In hoofdstuk 6 beschreef ik dat, op basis van de empirische bevindingen, het weliswaar goed is om inspiratie te geven tot het soort leiderschap dat gewenst is binnen de organisatie, bijvoorbeeld door leidinggevendenden te inspireren met leiderschapsfilosofieën en stijlen die aandacht voor zingeving inbedden, maar dat inspiratie daartoe, welke ruimte laat voor eigen invulling van leiderschap, beter uitpakt. Tegelijkertijd is het borgen van die inspiratie, waardoor er blijvend een appel wordt gedaan op aandacht voor leiderschap en zingeving van belang; want wat aandacht krijgt dat groeit. Het geven of bieden van **ruimte**, bijvoorbeeld door ruimte te laten aan leidinggevendenden om authenticiteit in het leidinggeven te ontwikkelen, ruimte te bieden voor reflectie, ruimte om te leren en om eigen inspiratie te zoeken blijkt in ieder geval in deze onderzoekscasus een essentiële factor te zijn. Zingeving in organisaties is gebaat bij ruimte niet bij het opleggen van gewenst leiderschap.

Leiderschap als drager van zingeving in organisaties

Ik stel in dit onderzoek dat leiderschap een belangrijke drager is van het concept zingeving in organisaties. Ik pleit er op basis van de bevindingen in deze studie nadrukkelijk voor om zingeving in werk en organisatie te beschouwen als taak en verantwoordelijkheid van organisaties en leidinggevendenden, waartoe zij in staat gesteld zouden moeten worden (onder meer door zichzelf) om die verantwoordelijkheid op een goede manier vorm te geven. Dat geeft impulsen voor de vormgeving van leiderschapsontwikkeling en voor de opleiding en training van leidinggevendenden. Wanneer leidinggevendenden worden beschouwd als beroepsgroep die vaak en misschien wel driedubbel op, met zinvragen geconfronteerd worden (van zichzelf, van anderen en in het begeleiden van anderen in de organisatie), dan betekent dat iets voor het denken over leiderschapsvorming en -ontwikkeling en ook voor de begeleiding van de ontwikkeling van leidinggevendenden over de gehele loopbaan heen. Kennis van het zingevingsproces, aspecten van zingeving, van zinvragen en de begeleiding van anderen bij het omgaan met zinvragen, is dan ook essentiële kennis voor de beroepsgroep van leidinggevendenden. In het theoretisch kader van dit boek benoemde ik dat veel beroepsgroepen zich bezighouden met zingeving en dat het een gemiste kans is om leidinggevendenden niet bij die opsomming in te sluiten. Met dit onderzoek heb ik kunnen onderbouwen waarom nu juist leidinggevendenden kennis en inzicht nodig hebben over zingeving en het begeleiden van anderen in zingevingsprocessen. Deze studie levert met de gedane constatering voldoende inzicht in hoe het onderwijs en de begeleiding aan (toekomstig) leidinggevendenden zou kunnen worden verrijkt, zodat leiderschap als drager van zingeving in organisaties goed tot uiting kan komen.

Met de constatering dat leiderschapsontwikkeling in deze studie een essentieel en randvoorwaardelijk proces is om zingeving in werk en organisatie aan de orde te stellen, is het begrip leiderschapsontwikkeling (van individuele leidinggevendenden alsook als impuls vanuit de organisatie) aan het *framework*, het discours voor zingeving in werk en organisatie, toegevoegd.

Het ontstane discours, weergegeven in het *framework* vormt het antwoord op de hoofdvraag van deze studie. Het *framework* geeft antwoord op de vraag wat zingeving in de context van werk en organisatie is en laat eveneens zien dat leiderschap en leiderschapsontwikkeling essentiële processen zijn om zingeving in de context van werk en organisatie aan de orde te stellen. Wat kunnen we nu specifiek leren op basis van dit discours, wat weten we nu na het doen van deze studie? In hoofdstuk 7 heb ik op deze vraag gereflecteerd. Ik benoemde in dit afsluitende hoofdstuk een aantal punten die dit onderzoek heeft opgeleverd en welke theoretische en/of praktische waarde daaraan gekoppeld is.

Inzicht

Eén van de eerste dingen die dit onderzoek en het daaruit voortvloeiende *framework* (discours) oplevert is inzicht; inzicht in de fenomenen zingeving, leiderschap en de verbinding daartussen, in hoe zij worden begrepen en verstaan in de praktijk. De studie heeft taal gegeven aan de begrippen, laten zien hoe leiderschap een rol speelt en dat zingeving door diverse niveaus in de organisatie wordt bepaald. Het naast elkaar zetten van de opgehaalde kennis en het met elkaar in verband brengen van die kennis, heeft daarmee bijgedragen aan het expliciteren van de '*common sense*'. Daarmee is een nieuwe vorm van kennis geproduceerd. Wat dit onderzoek ook gebracht heeft, en wat wellicht minder vaak gebeurd zowel in wetenschappelijk onderzoek als in organisatieonderzoek en evaluatie, is het illustreren van welke aspecten op welk niveau van de organisatie bijdragen aan het wel of niet ervaren van zingeving bij medewerkers in de organisatie. Niet met als doel om een '*theory of everything*' tot stand te brengen, maar om te laten zien hoe complex het vraagstuk zingeving in werk en organisatie eigenlijk is. Dat overzicht maakt duidelijk dat organisatievraagstukken die van invloed kunnen zijn op de ervaring van zingeving, een holistische en integrale beschouwing en doordinking nodig hebben om werkelijk te kunnen overzien wat mogelijke interventies kunnen doen met de beleving van zingeving. Het gepresenteerde *framework* kan zowel professionals als wetenschappelijk disciplines daarvan bewust maken en daarom behulpzaam zijn; in de praktijk en in het doen van onderzoek. Met de weergave van het *framework* wil ik benadrukken dat afstemming tussen organisatieniveaus, tussen organisatiestructuur en cultuur, tussen organisatiebeleid en praktijk noodzakelijk is om zingeving in werk en organisatie op een goede wijze aan de orde te stellen. Dat inzicht kan ook worden gebruikt bij verder onderzoek naar het fenomeen zingeving in de context van werk en organisatie. Het onderzoek heeft ook inzichtelijk gemaakt dat zingeving in organisaties een dynamisch proces is en geen momentopname. Een proces is iets dat continu aandacht behoeft. Het wel of niet ervaren van zingeving in werk en organisatie is afhankelijk van constante veranderingen die zich in organisaties voordoen. Veranderingen – van binnenuit ontstaan of van buitenaf ingegeven – zijn in organisaties tegenwoordig de enige constante. Tegen al deze veranderingen zal een organisatie zich steeds weer (zin)vragen moeten stellen over wat dit betekent voor zingeving of aspecten daarvan.

Verbinding tussen systeem- en leefwereld werkt versterkend in het verankeren van zingeving in werk en organisatie

Voor het verankeren van zingeving in de context van werk en organisatie is een groot effect gelegen in het maken van een verbinding tussen de benadering van de organisatie als systeemwereld en de organisatie als leefwereld. Zingeving doet zich weliswaar voor in de organisatie als leefwereld maar wordt ondersteund door deze aandacht systematisch te verankeren in de systeemkant van de organisatie. De leefwereld kan

worden gehanteerd als leidraad voor de inrichting van de systeemwereld in organisaties, bijvoorbeeld bij het vormgeven van organisatiestructuren en processen. Zingeving in organisaties komt bij een verbinding tussen de leefwereld en systeemwereld meer of beter tot uiting dan wanneer de twee benaderingen tegelijkertijd maar gescheiden van elkaar hun uitwerking zoeken. Deze constatering is met name van theoretische waarde en geeft daarmee nadere impulsen voor en richting aan het denken over het organiseren, besturen en leiden van organisaties, en daarmee onder meer voor het denken binnen de organisatietheorie. Deze bevinding is ook van praktische waarde, onder meer voor het denken over hoe een organisatie kan worden aangestuurd, welke organisatiestructuur daarvoor gekozen wordt en welk effect daarmee wordt beoogd. Doorgaans zijn harde meetbare indicatoren uit de systeemkant van de organisatie, zoals cijfers en *command and control* procedures, grond voor dialoog in organisaties. Maar het structureel verankeren van dialoog over minder makkelijke meetbare indicatoren, zoals aspecten van zingeving, kan dienstbaar zijn aan een ander effect; ruimte voor de leefwereld, voor zingeving.

Impulsen voor een interdisciplinaire benadering van het fenomeen zingeving als organisatievraagstuk

Zingeving is onderwerp van aandacht binnen verschillende wetenschappelijke disciplines. Elke discipline onderzoekt en beschouwt zingeving vanuit de eigen specifieke manier van denken over en kijken naar de werkelijkheid. Zo is het voor de disciplines bestuurskunde en organisatiewetenschappen niet ongebruikelijk om zingeving te bestuderen in de context van werk en organisatie, al zijn het niet de disciplines die zich van origine bezighouden met het concept zingeving. Vanuit de eigen specifieke wetenschappelijke achtergrond zijn deze disciplines er van nature op gericht om in kaart te brengen welk nut, effect of winst bepaalde fenomenen (waaronder zingeving), hebben op de prestaties van organisaties. Dat stuit bij de disciplines die zich van origine bezighouden met vraagstukken omtrent zingeving, zoals de geesteswetenschappen in brede zin (theologie en religiestudies, waaronder de geestelijke zorg, filosofie) op enige weerstand, want is zingeving wel te vangen in termen van winst, nut en effect? Of wordt zingeving in die hoedanigheid een middel tot manipulatie? Deze meer trage en reflecterende manier van beschouwen van zingeving door de geesteswetenschappen stuit juist weer op weerstand bij de bestuurs- en organisatie wetenschappen. Dat leidt tot wederzijdse terughoudendheid om als disciplines gezamenlijk op te trekken, elkaar met verschillende perspectieven te verrijken en tot terughoudendheid om onderzoek te verrichten op elkaars domeinen.

Zo is de geestelijke zorg niet geneigd om onderzoek te verrichten in de context van seculiere organisaties. Ik bemerk inhoudelijke terughoudendheid bij deze discipline ten opzichte van het fenomeen zingeving in organisaties, mede omwille van de vrijplaatsfunctie die aan de discipline is gekoppeld. Deze studie geeft impulsen tot het

nadenken over hoe de expertise van de geestelijke zorg, als het gaat om de kennis die zij draagt over het zingevingsproces, juist wel kan worden aangewend voor (seculiere) organisaties, meer dan dat nu het geval is. In dit onderzoek heb ik immers laten zien dat zingeving een vraagstuk is dat ook of juist in organisaties aan de orde is.

Omgekeerd kan eenzelfde soort redenering ook gelden voor disciplines als de bestuurs- en organisatiekunde. Van nature richten zij zich op het kwantificeren van data en verbanden en het in kaart brengen van nut en effect, terwijl zingeving of aspecten van het zingevingsproces zich vaak niet laten vangen in meetbare indicatoren. De aard van het concept zingeving is vele malen complexer en minder vangbaar voor rationele (meet)paradigma's. Wanneer deze disciplines openstaan voor het minder instrumenteel benaderen van het fenomeen zingeving zou het concept zingeving in werk en organisatie nader en anders geëxploreerd kunnen worden.

Ik concludeer in deze studie dan ook dat een grote meerwaarde gelegen is in het gezamenlijk optrekken van verschillende wetenschappelijke disciplines in het bestuderen van het concept zingeving in werk en organisatie. Deze studie biedt impulsen om te kijken naar de kansen van interdisciplinaire samenwerking, al gaat daar wel een uitdaging in schuil. Verschillende wetenschappelijke disciplines moeten de bereidheid hebben om over de traditionele grenzen van hun vakgebied heen te kijken en zich te laten inspireren door ziens- en denkwijzen van andere disciplines. Ik denk dat door inter-disciplinair onderzoek ook organisaties zich op den duur meer openstellen voor andere benaderingen van organisatievraagstukken dan dat zij traditioneel gewend zijn. Waardoor er meer verbinding komt tussen leef- en systeemwereld en het niet ongewoon zal zijn om voor het beantwoorden van organisatievraagstukken naast bestuurs- en organisatiedeskundigen ook theologen, filosofen, geestelijk verzorgers, pedagogen en antropologen te betrekken.